

forum

Universidad-  
empresa

11



**Un empresario ante el  
tema de la reforma  
de la empresa en España**

Por D. Claudio Boada Vilallonga

FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

\* 11

Un empresario ante el tema de la reforma  
de la empresa en España

Por D. Claudio Boada Vilallonga

Presidente de Ford España, S. A.

Ponencia desarrollada en el Seminario Permanente sobre Reforma de la Empresa el 14 de abril de 1977

Fundación Universidad-Empresa. Octubre 1977  
Marqués de Cubas, 25 - Madrid-14

## PRESENTACION

Entre las actividades patrocinadas por la Fundación Universidad-Empresa, figura un proyecto de estudio sobre la propia constitución de la empresa, sus posibilidades de reforma y su coherencia con el contexto económico-social en el que aquélla actúa. La realización del mismo fue encomendada a un equipo de trabajo integrado por D. Iñigo Caverio Lataillade, D. Federico Rodríguez y Rodríguez, D. Antonio Sáenz de Miera y D. Manuel Capelo Martínez, actuando este último como Director del proyecto citado.

Este proyecto que, en su parte básica, integra el trabajo de cuatro equipos de investigación constituidos en otras tantas Universidades españolas, comporta también otra serie de actividades complementarias, como la celebración de seminarios monográficos y reuniones de intercambio de información y experiencias sobre dichos temas.

Uno de estos seminarios tuvo lugar a lo largo del primer semestre de 1977, sobre "La reforma de la empresa. Experiencias y Posibilidades". En una de sus sesiones fue discutido el presente documento del Sr. Boada Vilallonga.

D. Claudio Boada, ingeniero industrial, es una de las figuras más conocidas en el ámbito empresarial español.

Ha ejercido su profesión de ingeniero en diversas empresas, entre ellas la Empresa Nacional de Autocamiones, S.A., de la que llegó a ser Vicepresidente. En el período 1967-1970 fue Presidente de Altos Hornos de Vizcaya, S.A.

Posteriormente pasó al campo de la Administración Pública, permaneciendo al frente de la Presidencia del Instituto Nacional de Industria (1970-1974).

Al reincorporarse a la actividad privada, fue nombrado Vicepresidente del Banco Catalán de Desarrollo y más tarde Presidente de Ford España, S.A.

Es un empresario de intensa y dilatada experiencia, lo que le permite un gran conocimiento directo del mundo de la empresa; experiencia que abarca tanto al ámbito de la empresa privada como a la pública, y conocimiento adquirido a su paso por los distintos escalones de la estructura empresarial. Hombre, además, que siempre encuentra ocasión para atender a los requerimientos del campo académico o cultural, en los que expone sus ideas con lenguaje claro, directo y lleno de vivencias personales.

## UN EMPRESARIO ANTE EL TEMA DE LA REFORMA DE LA EMPRESA EN ESPAÑA

Al comenzar esta sesión se ha dicho, exactamente, la verdad de lo que ha pasado con esta conversación o coloquio que vamos a tener aquí. Se me dijo si quería venir a este Seminario, yo encantado de la vida, si se puede aportar algo creo que todos tenemos obligación de hacerlo, pero en el caso de la Reforma de la Empresa me resistí absolutamente hasta hace dos o tres días a aceptar este tema, por una razón muy sencilla que les voy a explicar a Vds. con toda franqueza, cariño y amistad. Cuando se habla de un tema, el que habla tiene que saber cómo lo resolvería o por lo menos tener ideas claras de cómo resolvería el tema si estuviera en un hipotético momento, en condiciones de adoptar soluciones. Digo con toda franqueza que, independientemente de que como les comentaré me parece absolutamente imprescindible la Reforma de la Empresa, no tengo ideas suficientemente claras de cómo hay que hacer esta Reforma de la Empresa, y todavía tengo ideas más oscuras de cómo se puede hacer en España una reforma de la empresa. Por lo tanto pido el segundo perdón porque venir a hablar de un tema sobre el que las ideas no están suficientemente claras, aunque es evidente que hay que hacerlo. Por lo tanto les voy a comentar con toda franqueza lo que puedo pensar sobre este tema, entendido que me parece un tema muy delicado, muy difícil, muy necesario y que tiene que transcurrir tiempo para que haya ideas claras sobre el particular. Si lo

poco que voy a decir sirve de aportación me quedaría satisfecho y por ello no he preparado ninguna conferencia sino que he preparado un guión un poco largo que voy a ir comentando conforme me vaya saliendo, y Vds. me perdonan el atrevimiento de hablar de lo que uno no sabe.

No cabe duda de que la empresa, por lo menos en el mundo occidental, es una concurrencia de tres grupos de factores que los tres son sustanciales y son importantes: uno de ellos es el trabajo, otro el capital y otro lo que podríamos llamar varios o misceláneos, que son la técnica, la experiencia, etc.; naturalmente que a lo largo de esta conversación me tengo que referir y tratándose de la Reforma de la Empresa fundamentalmente más a empresa grande y empresa media que a empresa sumamente pequeña, porque a la empresa sumamente pequeña, la familiar o con muy poco personal, quizá le afecten menos estos problemas.

Estos tres factores que hemos comentado de capital, trabajo y llamemos los intangibles, corresponde: el capital a los accionistas, el trabajo a los trabajadores, yo quisiera dejar puntualizado que la gente que estamos en la empresa trabajadores somos todos. Partir de la base que sólo son trabajadores los señores que están en un torno, me parece un atrevimiento grave, porque los demás también trabajamos. El trabajo, repito, en el sentido que se da a este factor es debido a los trabajadores, y los intangibles varios en el momento en que está el desarrollo mundial, en mi opinión, es debido fundamentalmente a la clase directiva. Este grupo directivo es el que normalmente tiene la técnica y la experiencia, y si no la tuviera en tal caso la administra.

Por tanto la empresa produce realmente tres resultados, o conviene que los produzca; un resultado es el económico, otro es el

poder, y voy a hacer gran hincapié en el poder que da la empresa, y otro resultado que produce o debería producir es la autorrealización, la autosatisfacción de todas las personas que trabajan en la empresa.

Los tres grupos de factores, se reparten los resultados sin duda según la capacidad que tienen de negociación y la regulación de esos tres factores, el capital, el trabajo y los intangibles, se regulan mediante, lo que se viene a llamar el derecho de la empresa.

Por todo ello me parece que la Reforma de la Empresa es necesaria no solamente por una serie de factores humanos, de factores personales, de factores de satisfacción en el trabajo que luego expon-dremos y comentaremos, sino que me parece absolutamente imprescindible porque la fuerza relativa de cada uno de los tres grupos varía continuamente, y por lo tanto, varía su capacidad de negociación y consecuentemente la distribución entre los tres factores que forman parte de la empresa. Al ser así no cabe duda que habrá que hacer una reforma de la empresa para que estos pesos estén más o menos legalmente donde realmente se van poniendo, se desea que estén o la Empresa, en una economía libre pueda soportar.

La empresa a lo largo de los últimos años, hablo siempre en general y del mundo occidental europeo, o sea lo que pudiéramos llamar empresa libre, ¿ha variado o no ha variado durante los últimos años, los últimos 50 años? Evidentemente ha variado, esto no cabe ninguna duda, ¿en qué sentido ha variado? En mi opinión por lo que se refiere al capital ha variado en el sentido de que el accionista cada vez está más desvinculado de todo lo que no sea el resultado económico de la empresa. El accionista, especialmente en la empresa grande, es un señor al que se llama una vez al año, se le explican unas cosas, se las cree, se le pagan unos dividendos, no se le pagan si no hay resultados, pero realmente el accionista está muy des

vinculado de la acción diaria permanente. Esto no ocurría hace 50 años, porque hace 50 años en gran parte de empresas el accionista además de ser accionista era el propietario, era el dueño, era el director y ejercía un montón de funciones. Hoy por lo tanto la empresa ha variado en el sentido de que los accionistas están muy desvinculados de todo lo que no sea el resultado económico.

Ha variado también hacia una creciente participación de la clase directiva en el poder de la empresa. En resumen, los accionistas mandan menos y los ejecutivos mandan más, y eso no podía dejar de ser así, en mi opinión, porque la clase directiva de la empresa se ha profesionalizado cada vez más. En las empresas los Directores Gerentes, incluso Presidente, Jefes de departamentos, etc., son profesionales de la empresa más y más, no son sus dueños. Conocen el oficio y ello evidentemente les permite detentar un poder muy superior al poder que detentaban hace una serie de años.

Y luego la empresa ha variado también considerablemente hacia una creciente participación del trabajo en el resultado económico, entendiendo por resultado económico no lo que gana la empresa, sino entendiendo por resultado económico lo que el trabajador obtiene de la empresa, porque en muchas circunstancias y especialmente en épocas digamos económicamente tristes aunque la empresa gane poco o no gane nada o pierda dinero, el poder del mundo del trabajo es tal que el trabajo sigue participando cada vez más estos presuntos resultados económicos de la empresa que muchas veces no existen.

Y si esto ha sido hasta ahora, ha habido en los últimos años esta variación, pienso que la empresa seguirá variando, y no estoy hablando de la reforma que hay que hacer sino estoy hablando de lo que me parece que va a ocurrir en cuanto a la variación de la empresa de ahora en adelante, y si de ahora en adelante la empresa va a seguir variando, va a ser modificando el peso de esos tres factores.



¿De qué forma va a variar? A mí me parece que fundamentalmente va a variar de dos maneras:

La primera, la exigencia de los trabajadores para participar en el poder, a partir del momento que van alcanzando una situación satisfactoria, o aceptablemente satisfactoria en lo económico por lo que a ellos se refiere.

Y en segundo lugar, conseguido lo anterior, creo que va a seguir variando en la exigencia de los trabajadores y los directivos en una mayor autorrealización personal en el trabajo, naturalmente después de haber alcanzado, los primeros, unas ciertas cotas en el poder de decisión.

Y si esto va a variar así, según me parece, creo que por sentido común la reforma de la empresa a esto tendría que orientarse, pareciéndome necesario considerar, entre otros, dos ejes básicos: uno el desarrollo de los medios de participación, y otro el desarrollo de medios para lo que ahora se viene en llamar enriquecimiento de tareas. Enriquecimiento de tareas que realmente lo que quiere decir, es una mayor autorrealización y una mayor satisfacción personal en el trabajo.

Con todo esto me sigue pareciendo que la reforma de la empresa es algo inevitable y que en cualquier caso se producirá gradualmente por variación de la fuerza negociadora de las partes. Naturalmente que lo importante es que la negociación no comprometa la existencia de la empresa, pues en este caso no habría resultado ninguno para poder repartir. Me refiero de todas maneras al mundo occidental, al mundo que se viene en llamar libre, ya que en el mundo que se viene en llamar socialista el problema de la reforma de la empresa no existe, por lo menos en el sentido que en economías más libres se entiende.

Hasta ahora los medios de participación del personal empleado, y al decir personal empleado me refiero a todo el que trabaja en la empresa, no solamente a los de corbata, en la empresa han sido los siguientes: Por una parte los convenios colectivos; el tema de convenios colectivos yo no creo que haga falta que lo detallemos mucho aquí porque es bastante conocido, realmente se ha centrado en aspectos bastante directos y que podemos llamar de resultados inmediatos, aunque tengan unos períodos de duración, las remuneraciones, horarios, descansos, etc. Están entrando ahora los convenios colectivos en la mejora de condiciones de trabajo, como es muy natural, y los convenios colectivos hasta ahora no han entrado en decisiones referentes a inversiones, referentes a ventas, referentes a fusiones entre empresas, porque a pesar de la importancia que eso tiene para el trabajador, su capacidad de aporte es difícil de evaluar con claridad.

Creo que deberíamos resumir diciendo que el convenio colectivo, por lo menos en la forma en que se ha aplicado en nuestro país, no es realmente un medio de participación en el poder, sino que básicamente es un medio de participación en el resultado económico, y la forma de obtener una mayor comodidad y una mayor satisfacción en el trabajo que cada uno tiene que realizar. En resumen, el convenio colectivo me parece que lo que ha dado al trabajador es la posibilidad de unas negociaciones severas e importantes respecto a sus remuneraciones personales, respecto a todo lo que está alrededor de esto, vacaciones, horarios, participación en el resultado económico de la empresa, mayor comodidad en el trabajo, mayor seguridad, pero realmente no ha sido un instrumento para que el trabajador tuviera, por cauces legales me refiero naturalmente, un gran poder de participación en las decisiones de la empresa.

El convenio colectivo, digamos, es el primer grado de la participación del trabajador en las decisiones.

Un segundo grado podría ser las instituciones de información y consulta. Este segundo grado son los procedimientos de información y consulta a los trabajadores sobre determinadas decisiones de la dirección: Dentro de este sistema, aplicado en alguna parte, se produce el grado de información, el grado de consulta y el período de aprobación. Naturalmente que esto hay que instrumentarlo mediante Consejo de empresas, delegados de personal, Comités mixtos, paritarios, etc. Realmente cuando ha existido el derecho de aprobación ha solido limitarse a cuestiones fundamentalmente sociales, y que son bastante parecidas o bastante similares a lo que se ha negociado en los convenios colectivos, lo que ocurre con estos sistemas de información y consulta es que normalmente acaban teniendo un carácter sindical, y vienen a coincidir con los canales de negociación sindicales. En resumen, se confunden mucho con las negociaciones colectivas o con los convenios colectivos.

El tercer estadio que seguramente sea más perfeccionado, que es la participación de los trabajadores en los órganos de decisión para determinados temas. Esto se ha instrumentado por el derecho de los trabajadores a puestos en los Consejos llamados de vigilancia o Consejos de Administración de las sociedades donde los trabajadores están. De éstos ha habido muchas modalidades; aquí ha sido discutido y comentado con mucho detalle por parte de catedráticos y profesores que tienen mucha mejor formación y conocimientos en ese tema que yo, pero yo me refería fundamentalmente a Alemania con un porcentaje en el Consejo de Vigilancia de sociedades de más de 500 empleados, luego la paridad menos uno en los de más de mil, y paritarios en las de más de dos mil.

Sobre este tema deseo hacer un inciso. Montar en una empresa un sistema como el alemán de Consejo de Vigilancia llegando hasta el extremo paritario puede funcionar, y su demostración es que en Alemania funciona. Pero quiero también dejar claro que esto no quiere decir que pueda funcionar en ningún otro país. También quiero ma-

- 11 -

tizar que desde que Alemania empezó a implantar este sistema, hasta su actual realización han transcurrido más de veinte años.

El tema de Francia Vds. lo conocen, en Francia están más retrasados en este aspecto que en Alemania. Asisten a título consultivo los delegados de empresa a las reuniones del Consejo de Administración para empresas de más de 50 empleados, y hay una tendencia hacia lo que vienen a llamar covigilancia que no está aplicado todavía.

En otros países hay otros sistemas y en España lo que tenemos en este aspecto es la presencia en una proporción, de acuerdo con el número de miembros del Consejo de Administración, de los jurados de empresa en los mismos. Pero conviene resaltar que el hecho de que asistan, tanto en España como en otros países, no quiere decir que hayan tenido importante participación en el poder de decisión en los temas que en los tales Consejos se tratan, y ello es muy lógico que así sea, y es muy natural que haya sido así, porque en primer lugar la proporción es pequeña de representantes de personal respecto a representantes del capital, pero además no pierdan Vds. de vista que en las empresas, especialmente en las grandes, cada vez forman parte del Consejo de Administración, en su condición de vocales, consejeros delegados, presidentes, etc., más ingenieros, que han consagrado su vida a la empresa y que son realmente empresarios profesionales, con una preparación normalmente buena y naturalmente se enfrentan en decisiones importantes con unos representantes del personal que normalmente no están elegidos entre clases que tengan altas formaciones universitarias.

Realmente por la experiencia que yo tengo los representantes del personal en los Consejos han limitado normalmente sus intervenciones a unos deseos de llevar al Consejo temas que normalmente son de convenio colectivo, o de llevar a los Consejos temas que los empresarios muchas veces consideran que son temas más bien políti-

cos que propios de una reunión de Consejo de Administración.

Quiero hacer notar sin adelantar mis puntos de vista sobre lo expuesto, ya que luego les comentaré lo poco que se me ocurre, que en el país técnica y económicamente más adelantado del mundo que es Estados Unidos todo este tema no existe. En Estados Unidos los Consejos de Administración son químicamente puros y en ellos se sientan únicamente representantes del capital, que no tienen por qué ser accionistas y de hecho muchos Consejeros son personas nombradas por los propios accionistas entre los profesionales, pero no existe ningún representante de lo que podíamos llamar mundo del trabajo.

Quisiera también hacer constar que en Estados Unidos existen unos Sindicatos bien organizados, con profesionales de primera categoría en su cabeza y que por lo tanto están en condiciones de discutir con esos Consejos de Administración puramente representantes del capital, incluso cuando se trata de temas económicos, financieros, industriales, de seguridad en el trabajo, etc., circunstancia que en general no se da en Europa.

Me parece que ya estoy muy pesado. Quiero hacer notar también como resumen de lo dicho hasta este momento en ese tema de la participación, que representación paritaria que yo sepa en todo el mundo hasta este momento no hay más que en Alemania y en empresas de más de dos mil trabajadores o algo similar.

Otra forma que se ha ensayado, en mi opinión con ningún resultado, ha sido el que los trabajadores de la empresa sean accionistas de la misma, con ello se intentó hacer un sistema o un modelo de lo que podríamos llamar cogestión. En muy pocos casos esta participación ha sido suficiente para otorgar poder de decisión, a través de la vía normal de participación en los Consejos de Administración y Juntas Generales.

Hay, no obstante, algunos muy pocos ejemplos en el Norte de España de empresas que están regidas por los trabajadores con buenos resultados.

Sí quisiera decir, y es un tema sumamente delicado en sí y más estando en esta sala muchas personas jóvenes profesionales, que hasta el presente los trabajadores han elegido a sus representantes en los Consejos de Administración de las empresas españolas, entre compañeros de su misma formación.

En algunas empresas empiezan a elegir a profesionales universitarios que están trabajando en la empresa en posiciones más elevadas, ingenieros, economistas, abogados, etc. Ello es positivo ya que parte de los elegidos tiene más capacidad de diálogo con la Dirección. Pero simultáneamente se está produciendo un fenómeno en España y se ha producido también en algún otro país, debido seguramente a la masificación de la Universidad y de las Escuelas Especiales, masificación que en sí no critico, simplemente comento. Están saliendo de las Universidades y Escuelas algunos muchachos y muchachas, con ideas marxistas y ello me parece muy grave porque estos representantes preparados profesionalmente tienden a politizar la defensa del trabajador, y al politizar esta defensa realmente lo que se hace es estar en el mundo de otras ideas muy distintas de las de libre Empresa. Evitar este desatino y disponer de Sindicatos apolíticos es lo que ha hecho posible el modelo alemán en cuanto a la cogestión.

Porque naturalmente si dentro de la empresa lo que se hace es política, no se trata de repartir en lo posible el poder empresarial, lo que a mí me parece lógico, lo que se está creando es un conflicto entre poderes políticos y lo que dentro de la Empresa no crea más que confusión e ineficacia.

Dicho esto quería comentar también otro tema que empieza a estar

un poco en boga, que es el problema de la autorrealización. No cabe ninguna duda que la insatisfacción en el trabajo es un tema clave que puede estar en el origen de gran parte de los conflictos que se están produciendo en el mundo occidental. La reclamación de sentimiento de autorrealización en el trabajo podemos asumir que se produce después de que el trabajador ha alcanzado evidentemente unas condiciones económicas satisfactorias y un cierto grado de poder en las decisiones. Naturalmente que esta hipótesis de insatisfacción se producirá sin duda antes en los trabajadores que están en la máquina, después en los que pertenecen a la estructura de organización de la empresa, o sea en los técnicos medios, que tienen la sensación de no ser suficientemente consultados. Para evitar esto se está hablando mucho en Francia y en Alemania y también en Estados Unidos se está empezando a hablar de los programas de enriquecimiento de tareas.

Me parece también que es una cuestión a plazo largo pero que convendría plantearse, con todas sus consecuencias y ver cuáles serían estas consecuencias sobre la estructura de organización de la empresa. En todo caso fíjense Vds. que la orientación del enriquecimiento de tareas es muy contraria al planteamiento que hizo "Taylor" respecto a la empresa y que en general está todavía bastante vigente, y a lo que tienden los programas de enriquecimiento es a tratar de diseñar trabajos que estén justificados en su conjunto y totalidad en sí mismos y que sean trabajos que no sean un mero engranaje de un conjunto mucho mayor cuando este conjunto de personas sólo intervienen en el engranaje y no intervienen en lo general.

De una serie de artículos y de una serie de estudios que se han hecho, se habla de diseños, de módulos, de tareas completas para ser realizadas por equipos de trabajadores, etc. No cabe duda que la actividad productiva si esto fuera posible se convierte en una cadena de relaciones digamos producción-cliente, no entendiendo por cliente el que compra el producto, sino la propia fábrica. Si

se pudieran hacer módulos de tareas completas, cosa que se está puramente ensayando, ello permitiría crear auténticos equipos de trabajo a los que se asignarían responsabilidades de cada tarea, con la consiguiente repercusión sobre la capacidad de decisión de los componentes del equipo. En resumen, para poner un ejemplo muy conocido y muy breve, aunque el tema está muy verde, debido a que la organización de la mediana y gran empresa que fabrica en serie está en el sistema de cadena, se comenta siempre la fábrica Volvo de automóviles, que en vez de producir un automóvil en una larga cadena de fabricación y empezar a montar por el inicio de la cadena a base de que cada trabajador hace durante la jornada repetidamente la misma operación elemental, usan una especie de carrusel con un grupo de trabajadores que, en lo que sea posible y una vez obtenidos los conjuntos, empiezan un coche y lo terminan. Esto es un sistema de autorrealización que se pone siempre como ejemplo, que lo están ensayando, y en el cual el trabajador, el jefe del equipo, el propio ingeniero, tiene la sensación de que no ha fabricado o montado un tornillo sino que está haciendo un coche, está haciendo un automóvil que lo hace junto con ocho o diez más. Esto hoy en día son sólo ensayos, y si se manifestaran satisfactorios, su puesta en práctica implica cambiar los métodos de trabajo, que hoy por hoy están asumidos absolutamente por la Dirección, y naturalmente cuando actúan unos equipos que empiezan y terminan un producto la organización interna del grupo esta autoasumida.

En síntesis, los objetivos para la reforma de la empresa quizá se podrían sintetizar dejándolos configurados, en que habría que establecer un medio válido para la negociación entre las partes, discriminando los distintos niveles de problemas y procurando que no se interfieran entre sí. Naturalmente esta negociación se plantearía porque se está planteando ya, entre los que podríamos llamar trabajadores y representantes del capital o capitalistas por una participación en el poder de decisión que quieren los primeros y que en este momento en la mayor parte de los países no tienen toda-



vía. No cabe duda ninguna que tanto los directivos como los trabajadores lo que desean es una participación en un poder de decisión, y no cabe duda que trabajadores y un cierto grupo de directivos están clamando por una organización del trabajo que permita un mayor grado de satisfacción personal en el trabajo, no estar todo el día poniendo tornillos.

Para ello habría que establecer un marco legal y necesario, pero en este punto entraríamos en lo que se llama reforma jurídico-legal de la empresa, cosa que ahora se ha confundido con el derecho de la empresa, con el derecho de participación que realmente lo único que está intentando regularse en la mayor parte de los países. La empresa la única forma de regulación que tiene hoy es la Ley de Sociedades Anónimas, por lo tanto si hay que variar estos porcentajes de poder lo que habrá que variar de alguna manera es la Ley de Sociedades Anónimas o hacer una complementaria para este fin.

Casi para terminar esta charla tan deslabazada, podríamos hacer algún comentario sobre algunas condiciones y algunas sugerencias prácticas para una reforma de la empresa.

Por lo que a mí se refiere, y esto ya es una afirmación personal que evidentemente me compromete, me parece claro que el modelo alemán es en Europa, el más seriamente planteado para la participación, el más seriamente estudiado con muchísima diferencia respecto a los demás, no perdamos de vista de todas maneras que Alemania es un país que está poblado por alemanes. Naturalmente si estoy diciendo que en mi opinión el modelo más estudiado y también el modelo más racional y el que ha dado más resultados prácticos es el modelo alemán, como además entiendo que hay que hacer una reforma en la empresa, lo que desearía es que este modelo se pudiera aplicar a España, ya que deseo lo que me parece mejor para todos. Pero para aplicarlo a España y si queremos hablar con franqueza, o si quiero hablar yo con franqueza que es lo que creo que estoy haciendo y tratar de apor

tar algo de lo que pienso o de lo que la experiencia me dice, me tendría que hacer una serie de consideraciones:

Este, nuestro país tiene su positivo y su negativo como todo, no me atrevo a criticar los sistemas de mando que se han utilizado, por que afirmar que un sistema de mando era malo me parece muy atrevido, ya que el mismo se aplicaba en una determinada época y en la época que tenía lugar, a lo mejor tocaba. Tampoco me atrevo nunca a decir que un sistema es absolutamente bueno o malo porque un sistema tendrá algo de bueno y algo de malo, entonces para aplicar el sistema alemán que me parece el más racional ¿qué dificultades veo en España y especialmente en este momento?

En primer lugar la dificultad mayor que le veo es que España es un país donde se ha mandado paternalistamente, en casi todos los aspectos. Creo no obstante, que hemos evolucionado mucho, creo que esto está muy cambiado y lo está por evolución de conceptos.

Otra dificultad es la diferencia de situaciones económicas. Es absolutamente evidente que el mayor nivel de desarrollo favorece la facilidad de toda clase de decisiones y favorece la facilidad de las conversaciones en estos órganos donde se tiene que estar en una proporción primero y en otra más adelante. En el momento presente de España el tema es distinto porque España está en un momento de transición y por lo tanto éste es un momento anormal. La economía está tremendamente deprimida en nuestro país, las inversiones están paradas, por ello aunque es conveniente hablar de reforma de empresa en este momento, no me parece aplicable mañana y es menester que la economía esté en unas determinadas condiciones más favorables.

Hay otro tema importante y que si no logramos resolver me parece que la cogestión va a ser siempre muy difícil. Me refiero a la actitud mucho más politizada o mucho más extrema que cabe esperar de nuestras organizaciones sindicales referente a las organizaciones sindicales alemanas, norteamericanas o de países nórdicos, éste es

un tema que también entraña seria complicación.

Existe, por otra parte, una gran antigüedad de disposiciones legales que regulan tanto el derecho de sociedades como el derecho laboral, y naturalmente para ir a una reforma de la empresa hay que modificar todas estas legislaciones que son antiguas, están arraigadas y todo ello hay que hacerlo como es debido.

Hay otro tema fundamental para poder hacer una cogestión adecuada, me refiero a que el trabajador tiene que tener un nivel económico mínimo suficiente para que el motivo permanente de discusión no sea el económico, porque cuando hay que discutir como ocurre en los Consejos de Vigilancia alemanes temas de inversión a largo plazo eso creará más o menos tensión, pero cuando sólo y únicamente se discuten como tema fundamental y vital el salario, el jornal o la cantidad que ingresa un hombre todos los días, esto crea conflictividad, y al crear una conflictividad casi permanente dificulta mucho que otro órgano de la misma empresa aunque esté jugando a otro nivel no haya también conflictividad.

Y luego, y no pretendo ofender absolutamente a nadie, la formación que se requiere para poder estar sentado paritariamente o en mayoría o en minoría en estos órganos llamemos de cogestión tiene que ser bastante completa, o bien es menester que cada representante elija no los que dan más voces, los que gritan más, sino que elija los más capacitados para que puedan discutir con los más capacitados del otro lado. En este aspecto a mí me parece que en nuestro país falta todavía formación en el sentido genérico de formación cultural, no me refiero a que todo el mundo sea abogado, a que todo el mundo sea ingeniero o economista, pero falta formación general que determine que se siente la gente en una mesa de forma absolutamente civilizada, se esté o no se esté de acuerdo.

Para hacer una reforma de la empresa, lo único que se me ocurre

propugnar es establecer un mecanismo que condujera al desarrollo de una ley equivalente a la ley de participación que existe en Alemania, porque es la que me parece mejor y es la que me parece más perfecta, pero naturalmente ahora viene la ducha de agua fría, al recordar que la legislación alemana que ha conducido a lo expuesto empezó a estudiarse y a salir las primeras disposiciones en el año 51, luego hubo unos complementos en el 52, otros en el 56 y desde entonces continúa un desarrollo. Deseo, por lo tanto, hacer notar que para llegar a lo que ha llegado Alemania hoy en cogestión la primera disposición sobre ese tema tiene 26 años. No digo que aquí hagan falta 26 años para ir a esto, porque tenemos otras experiencias, lo que afirmo rotundamente es que no son suficientes 26 minutos y habrá que buscar un tiempo para poder ir haciendo unos desarrollos en este sentido...

Y además, para terminar, para poder desarrollar un proyecto similar al alemán aplicado naturalmente a nuestro concepto, a nuestro territorio y a nuestra manera de ser, para lo cual se necesitan años, es absolutamente imprescindible que haya unas organizaciones sindicales y patronales, independientes, lo menos politizadas posible, y con la mayor fuerza posible por ambas partes para que la negociación que se haga y la legislación que salga, pueda ser llevada a buen término y cumplida, porque de lo contrario no se obtiene prácticamente nada.

Termino como empecé; el tema es sumamente complejo, es un tema que no me considero muy preparado técnicamente para comentarlo; lo que les he dicho o explicado en este momento, son mis propias experiencias y personalmente les digo que el único modelo que en mi opinión funciona es el modelo alemán.

Con esta conclusión efectivamente termino. Muchas gracias por la atención y la paciencia que han tenido en escuchar estas consideraciones.

COLECCION FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

(Documentos)

TITULOS PUBLICADOS

1. Dr. Ernst DÜRR "Condiciones y premisas para el funcionamiento de una Economía Social de Mercado"
2. Dr. Federico RODRIGUEZ "La Reforma de la Empresa. Balance crítico desde la realidad social española"  
Y RODRIGUEZ
3. Dr. Herbert SCHMIDT "La Ley de Empresa alemana. Un intento de democracia empresarial"
4. Dr. Wilhelm KRELLE "Propiedad y reforma de la empresa. Balance de la experiencia alemana"
5. Dr. Fritz VOIGT "El papel de la cogestión en la Economía Social de Mercado. Posibilidades y límites"
6. Dr. Michel DESPAX "La reforma jurídica de la empresa en Francia. Posibilidades y límites en los momentos actuales"
7. Dr. Meinolf DIERKES "Actitudes de los empresarios europeos ante el tema de la Reforma de la Empresa. Resultados de una encuesta internacional"
8. Dr. Manuel ALONSO "Balance de la reforma jurídica de la empresa en España"  
GARCIA
9. Dr. Juan Ramón CUADRADO "La reforma de la empresa y la concertación social en España"  
ROURA
10. D. Eloy CANTERA HONTAVILLA "La formación del personal ante la problemática de la reforma de la empresa"  
D. José Luis CHACON GOMEZ  
D. Faustino VARELA TOQUERO
11. D. Claudio BOADA VILA- "Un empresario ante la reforma de la empresa en España"  
LLONGA